



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
KEPUASAN KERJA DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**  
Studi Kasus Pada Teller PT Bank X (Persero) Tbk  
Area Jakarta Pulogadung



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

OLEH

**SUSILOWATI**  
**NIM 55112120048**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS MERCU BUANA**  
**TAHUN 2015**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
KEPUASAN KERJA DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
Studi Kasus Pada Teller PT Bank X (Persero) Tbk  
Area Jakarta Pulogadung**

**TESIS**

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA  
OLEH

**SUSILOWATI  
NIM 55112120048**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
TAHUN 2015**

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus pada Teller PT Bank X (Persero) Tbk Area Jakarta Pulogadung

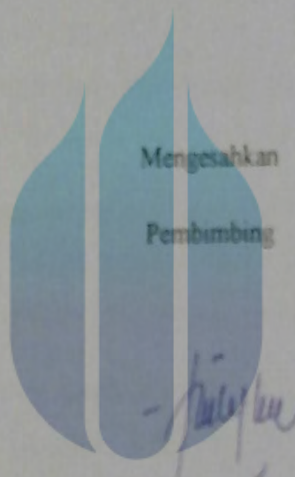
Bentuk Tesis : Penelitian Masalah Organisasi

Nama : Susilowati

Nim : 55112120048

Program : Pascasarjana Program Magister Manajemen

Tanggal :



Mengesahkan  
Pembimbing

UNIVERSITAS  
Dr. Arik Herminingsih, M.Si  
MERCU BUANA

Direktur Program Pascasarjana

Ketua Program Studi Magister Manajemen

Prof. Dr. Didik J Rachbini

Dr. Augustina Kumiasih, ME

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus pada Teller PT Bank X (Persero) Tbk Area Jakarta Pulogadung

Bentuk Tesis : Penelitian Masalah Organisasi

Nama : Susilowati

NIM : 55112120048

Program : Pascasarjana Program Magister Manajemen

Tanggal : 06 Mei 2015

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, Mei 2015



Susilowati

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis haturkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus pada Teller PT Bank X (Persero) Tbk Area Jakarta Pulogadung”. Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi persyaratan pendidikan Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana, Jakarta.

Penyusunan tesis ini dapat terselesaikan berkat bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Anik Herminingsih, M.Si selaku pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu untuk membimbing penulis dan memberikan arahan sampai terselesainya tesis ini.
2. Dr. Tjiptogoro Dinarjo Soehari, MM selaku dosen penelaah seminar proposal dan dosen penguji pada ujian sidang tesis yang telah banyak memberikan masukan untuk perbaikan tesis.
3. Dr. Augustina Kurniasih, ME selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana dan ketua sidang tesis yang telah memberikan arahan dan masukan dalam penulisan tesis.
4. Prof. Dr. Didik J. Rachbini, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

5. Pimpinan PT. Bank X (Persero) Tbk yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat melakukan penelitian.
6. Seluruh teller PT. Bank X (Persero) Tbk Area Jakarta Pulogadung yang telah berkenan menjawab kuesioner penelitian.
7. Almarhum ayahanda dan almarhumah ibunda tercinta yang telah membesarkan anak-anaknya dengan penuh kasih sayang. Terima kasih telah menjadi orang tua yang sangat baik kepada anak-anaknya.
8. Pendamping hidupku Rangga Laksana Nugraha SE, MM serta Adik-adikku tersayang Dwi Sulistyawati S.Pd, Novita Damayanti dan Nurani Herdiawati yang selalu memberikan dukungan baik secara materiil maupun imateriil.
9. Teman-teman program pascasarjana Universitas Mercu Buana yang selalu memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis.
10. Berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang turut serta memberikan bantuan dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran bagi peningkatan kualitas penulisan ilmiah serta penelitian lanjutan sangat diharapkan. Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi dunia pendidikan pada umumnya dan dunia perbankan pada khususnya.

Jakarta, Mei 2015

Penulis,  
Susilowati

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRACT</b> .....	i
<b>ABSTRAK</b> .....	ii
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Identifikasi, Perumusan, dan Batasan Masalah .....	10
1.2.1 Identifikasi Masalah.....	10
1.2.2 Perumusan Masalah .....	11
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian.....	12
1.3.1. Maksud Penelitian.....	12
1.3.2. Tujuan Penelitian .....	12
1.4. Manfaat dan Kegunaan Penelitian .....	13
1.4.1. Manfaat Penelitian .....	13
1.4.2. Kegunaan Penelitian .....	13
<b>BAB II DESKRIPSI (OBYEK PENELITIAN)</b> .....	14
2.1. Sejarah Singkat Perusahaan .....	14
2.2. Lingkup Bidang Usaha .....	16
2.3. Sumber Daya.....	18
2.4. Tantangan Bisnis Perusahaan .....	18
2.5. Proses Bisnis Perusahaan.....	19

## **BAB III KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN & HIPOTESIS** 29

3.1. Teori.....	29
3.1.1. Kinerja Karyawan .....	29
3.1.1.1. Definisi Kinerja.....	29
3.1.1.2. Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Kinerja.....	31
3.1.1.3. Pengukuran Kinerja Karyawan .....	35
3.1.1.4. Indikator-Indikator Kinerja .....	36
3.1.2. Kepemimpinan .....	37
3.1.2.1. Definisi Kepemimpinan .....	37
3.1.2.2. Gaya Kepemimpinan.....	38
3.1.2.3. Teori Kepemimpinan .....	43
3.1.2.4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja.....	47
3.1.2.5. Indikator-Indikator Gaya Kepemimpinan .....	49
3.1.3. Kepuasan Kerja.....	50
3.1.3.1. Definisi Kepuasan Kerja .....	50
3.1.3.2. Teori-Teori Kepuasan Kerja .....	52
3.1.3.3. Pengukuran Kepuasan Kerja.....	53
3.1.3.4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja .....	54
3.1.3.5. Indikator-Indikator Kepuasan Kerja .....	56
3.1.4. <i>Employee Engagement</i> .....	58
3.1.4.1. Definisi <i>Employee Engagement</i> .....	58
3.1.4.2. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja.....	59
3.1.4.3. Indikator-Indikator <i>Employee Engagement</i> .....	60
3.2. Penelitian Terdahulu .....	62
3.3. Kerangka Pemikiran.....	63
3.4. Hipotesis Penelitian .....	65
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b> .....	66
4.1. Desain Penelitian .....	66
4.2. Variabel Penelitian.....	66
4.3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	68



4.3.1. Definisi Operasional .....	68
4.3.2. Pengukuran Variabel.....	72
4.4. Populasi dan Sampel Penelitian .....	72
4.4.1. Populasi.....	72
4.4.2. Sampel.....	73
4.5. Jenis dan Sumber Data.....	73
4.5.1. Jenis Data.....	73
4.5.2. Sumber Data .....	74
4.6. Teknik Pengumpulan Data.....	74
4.6.1. Wawancara.....	75
4.6.2. Kuesioner .....	75
4.6.3. Studi Pustaka.....	75
4.7. Metode Analisa Data.....	76
4.7.1. Analisis Deskriptif .....	76
4.7.2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen .....	76
4.7.2.1.Uji Validitas .....	76
4.7.2.2.Uji Reliabilitas .....	77
4.7.3. Pengujian Asumsi Klasik .....	78
4.7.4. Regresi Linear Berganda.....	80
4.7.5. Uji Hipotesis .....	81
4.7.5.1.Uji Determinasi .....	81
4.7.4.2.Uji F .....	81
4.7.4.3.Uji T .....	83
4.7.6. Analisis Korelasi Antar Dimensi .....	84
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>85</b>
5.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	85
5.2. Hasil Penelitian .....	85
5.2.1. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	86
5.2.1.1.Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kepemimpinan Transformasional.....	87
5.2.1.2.Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kepuasan Kerja.....	88

5.2.1.3. Validitas dan Reliabilitas Instrumen <i>Employee Engagement</i> .....	88
5.2.1.4. Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kinerja Karyawan.....	89
5.2.2. Analisis Data Responden .....	90
5.2.3. Analisis MS ( <i>Mean Score</i> ) dan OMS ( <i>Overall Mean Score</i> ).....	92
5.2.3.1. Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	92
5.2.3.2. Variabel Kepuasan Kerja .....	93
5.2.3.3. Variabel <i>Employee Engagement</i> .....	92
5.2.3.4. Variabel Kinerja Karyawan .....	95
5.2.4. Uji Asumsi Klasik .....	96
5.2.4.1. Uji Normalitas Data.....	96
5.2.4.2. Uji Heteroskedastisitas.....	97
5.2.4.3. Uji Multikolinearitas .....	98
5.2.5. Analisis Regresi Linear Berganda.....	98
5.2.6. Koefisien Determinasi ( <i>R-Square</i> ).....	100
5.2.7. Uji F .....	100
5.2.8. Uji T .....	101
5.2.9. Korelasi Antar Dimensi Variabel Penelitian.....	102
5.3. Pembahasan Hasil Penelitian .....	110
5.3.1. Pendapat Responden .....	110
5.3.2. Koefisien Determinasi .....	112
5.3.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan ...	113
5.3.4. Korelasi Antara Dimensi Variabel bebas terhadap Variabel Terikat (Kinerja Karyawan) .....	114
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	116
6.1. Kesimpulan .....	116
6.2. Saran .....	117
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	119
<b>LAMPIRAN</b> .....	124
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b> .....	153

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1	Standar Layanan..... 7
Tabel 3.1	Penelitian Terdahulu Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan..... 62
Tabel 3.2	Penelitian Terdahulu Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan..... 62
Tabel 3.3	Penelitian Terdahulu <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan..... 63
Tabel 4.1	Definisi Operasional Kepemimpinan Transformasional..... 68
Tabel 4.2	Definisi Operasional Kepuasan Kerja..... 69
Tabel 4.3	Definisi Operasional <i>Employee Engagement</i> ..... 70
Tabel 4.4	Definisi Operasional Kinerja Karyawan..... 71
Tabel 4.5	Korelasi Dimensi Variabel..... 84
Tabel 5.1	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kepemimpinan Transformasional..... 87
Tabel 5.2	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kepuasan Kerja..... 88
Tabel 5.3	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen <i>Employee Engagement</i> ..... 88
Tabel 5.4	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kinerja Karyawan..... 89
Tabel 5.5	Karakteristik Responden..... 90
Tabel 5.6	Tabel Analisis MS ( <i>Mean Score</i> ) dan OMS ( <i>Overall Mean Score</i> ) mengenai Variabel Kepemimpinan Transformasional..... 96
Tabel 5.7	Tabel Analisis MS ( <i>Mean Score</i> ) dan OMS ( <i>Overall Mean Score</i> ) mengenai Variabel Kepuasan Kerja..... 94

Tabel 5.8	Tabel Analisis MS ( <i>Mean Score</i> ) dan OMS ( <i>Overall Mean Score</i> ) mengenai Variabel <i>Employee Engagement</i> .....	94
Tabel 5.9	Tabel Analisis MS ( <i>Mean Score</i> ) dan OMS ( <i>Overall Mean Score</i> ) mengenai Variabel Kinerja Karyawan....	95
Tabel 5.10	Hasil Uji Multikolinearitas.....	98
Tabel 5.11	Regresi Variabel Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Variabel Kinerja Karyawan.....	99
Tabel 5.12	Matrik Korelasi Antar Dimensi Kepemimpinan Tranformasional terhadap Kinerja Karyawan.....	102



## DAFTAR TABEL

		Halaman
Gambar 3.1	Kerangka Pemikiran.....	64
Gambar 5.1	Hasil Uji Normalitas.....	96
Gambar 5.2	Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	97



## DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
Lampiran 1	Kuisoner Penelitian .....	124
Lampiran 2	Hasil Uji Normalitas.....	130
Lampiran 3	Hasil Analisis Uji Validitas dan Reliabilitas.....	132
Lampiran 4	Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	136
Lampiran 5	Tabulasi Kinerja Karyawan.....	140
Lampiran 6	Tabulasi Kepemimpinan Transformasional.....	143
Lampiran 7	Tabulasi Kepuasan Kerja.....	146
Lampiran 8	Tabulasi <i>Employee Engagement</i> .....	149
Lampiran 9	Korelasi Antar Dimensi.....	152



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA